

Management

Empresas de hermanos, éxitos y fracasos, cómo enfrentar el desafío

Estudio Consulfe

Cont. Victor Oporto; Cont. José Fiorini
estudioconsulfe@yahoo.com.ar – www.consulfe.com

Resulta casi imposible desvincular la vida de las empresas con la vida familiar de quienes la integran.

A pesar de nuestros denodados intentos, nos cuesta separar nuestras actitudes, humor y entusiasmo en la empresa de lo que nos pasa en nuestras vidas personales.

Tratemos ahora el particular y frecuente caso de empresas conformadas por hermanos – herederos o fundadores -, que tienen frente a sí el enorme desafío de articular una emprendimiento exitoso que no solo supere eventuales rivalidades fraternales sino que capitalice el enorme potencial de tener como socio o socios a la persona o personas con quienes compartimos hogar, crianza y momentos fundamentales de la vida.

En nuestro medio y en nuestro país en general las empresas tienen una génesis familiar.

Como bien sabemos y vale la pena recordarlo, “de las empresas familiares sólo el 35-40% sobreviven a la segunda generación, y escasamente entre un 10- 15% sobreviven a la tercera generación, es decir, de cada 20 empresas sólo 3 sobreviven a los nietos”.

Más aún, “de acuerdo a estudios realizados en Estados Unidos, se observó que en las empresas familiares el 10% de estos fracasos se debe a la falta de capacidad del sucesor, el 20% a razones de negocio, el 10% a falta de capital, el 60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares”.(1)

EMPRESA DE HERMANOS: ¿BENDICIÓN O KARMA?

Frecuentemente, en la práctica profesional, vemos los dos extremos: empresas fundadas o heredadas por hermanos que lograron no solo ensamblar y reunir sus capacidades en forma complementaria sino que avanzan y progresan inspirados en una visión común de la empresa y en códigos de convivencia que conocen y respetan.

Por otro lado, están los que no pudieron superar antiguas rivalidades y celos, que privilegian objetivos y agendas personales por sobre intereses comunes, y que – fatalmente – desembocan en el fracaso de la empresa, o – en el mejor de los casos -, en la división de la misma en dos o más empresas menores y así solemos ver empresas con idéntico nombre pero de dueños distintos que son hermanos entre sí. Una salida ordenada para un proyecto que no pudo prosperar.

Veamos, por ejemplo, un caso no tan conocido de hermanos empresarios:

The Walt Disney Company (1923). Socios: Walt y Roy

Disney.

Walt era un joven dibujante altamente creativo, con una visión poderosa y un sueño que quería llevar a cabo cueste lo que le cueste. No tenía ni qué comer, pero creaba decenas de personajes, a quienes imaginó en un parque de diversiones, jugando con los niños. Roy, su hermano, era más sensato. Después de servir en la Marina, gracias a su talento con los números, entró a trabajar a un banco. Cuando Walt decidió hacer un negocio en serio, llamó a Roy para que se sumara al proyecto. Fue gracias a la visión de negocios de Roy que las ideas de Walt por fin tomaron forma, sentando las bases de la empresa de entretenimiento más poderosa del mundo. (2)

En síntesis, Walt Disney no sería la gigante corporación que conocemos sin el genio de Walter, pero Walter no sería quien fue, si no hubiera estado Roy.

En el otro extremo, es conocida la historia de **Adidas**: “Hay quienes aseguran que no existe un amor igual al que dos hermanos pueden expresar. Sin embargo, los hermanos alemanes **Adolf y Rudolf Dassler** protagonizaron una lucha encarnizada y sin cuartel debido a la gran competencia que sentían para llevar sus marcas, Puma y Adidas, a la cumbre (6)

Los hermanos se complementaban muy bien: Adolf -cuyo apodo era Adi- era el artista introvertido, mientras que Rudolf era un experto en las relaciones públicas

La Segunda Guerra Mundial enfrentó las ideologías de los hermanos ya que por órdenes de Hitler, la fábrica de los Dassler se convirtió en un taller de repuestos de tanques y lanzamisiles. Mientras que Adi se resistió a unirse al ejército, Rudolf decidió defender la causa nazi con las tropas de Sajonia. Desde ahí, escribió una carta a su hermano en la que le advertía que pediría el cierre de la fábrica para que pudiera portar un arma.

Al final de la guerra, y tras un juicio por parte de los Aliados para analizar su nivel de apego a la ideología nazi, Adi pudo retener el control de su empresa. Por su parte, Rudolf tuvo que mudarse a otra parte del pueblo con su familia para abrir una fábrica pequeña luego de ser denunciado por su propio hermano como simpatizante de Hitler.

La mitad de los trabajadores, los vendedores, se fueron con Rudolf, mientras que la otra mitad, los diseñadores, se quedó en la fábrica de Adi. De este cisma nacieron dos grandes marcas: Puma fundada en 1948 por Rudolf y Adidas, nacida de la mano de Adi en 1949.

Desde ese momento ambas marcas se enfrentarían en todo momento. (3)

Pero décadas después, nada quedaría de la historia original. Para 1990, su compañía Adidas ya le pertenecía al empresario francés Bernard Tapie y dos años después se declaró

en quiebra. Tiempo después, Puma fue comprado por PPR, una multinacional francesa. Ambas marcas serían relanzadas después para las nuevas generaciones y se convertirían en símbolo de deporte y fidelidad de marca.

Irónicamente, el único miembro de la familia Dassler que sigue involucrado con las marcas es Frank Dassler, nieto del fundador de Puma... y que hoy trabaja para Adidas.

Un par de ejemplos más cercanos a nosotros: **Prototype** es una empresa de indumentaria masculina con un importante lugar en el mercado. Fue fundada por José Romano hace diez años. Desde hace cuatro, sus hijos, Rafael y Elías, tomaron las riendas de distintas áreas. El primero es gerente comercial y el segundo, diseñador. Aunque trabajan con un objetivo en común que es posicionar y expandir la marca, los roles jamás se mezclan.

“Tratamos de establecer reglas claras para mantener una buena división de las tareas. También lo hacemos para la vida familiar. En el ámbito laboral se tratan temas relacionados a la empresa y en las reuniones familiares no se habla del negocio. De esa manera no confundimos las cosas”, asegura Rafael. Y ahí parece estar la clave del éxito.

A las empresas de hermanos les pasa lo que suele ocurrir con otras empresas de familia:

- La afectividad soslaya errores.....”se que está mal, pero es mi hermano y no quiero pelearme”.
- No se utilizan indicadores de desempeño: “llega tarde, no entrega los trabajos en término.....pero es mi hermano”
- Toda la familia vive de la empresa.....”como no va a haber lugar para todos los hermanos”.....aunque no le interese la empresa ni sepa trabajar.
- “Todos los hermanos merecen lo mismo”.....aunque las competencias sean distintas o bien simplemente no alcancen las ganancias para todos.

DISTINTOS CASOS, DISTINTOS CONFLICTOS

Cada empresa es un mundo, pero veamos algunos de los casos que se presentan en empresas de hermanos; entre ellos:

• **Padres que no delegan:** los fundadores de la empresa no logran superar el síndrome de la sobreprotección; tienden a extender los tiempos naturales de delegación de funciones en la empresa. El resultado: la creciente desmotivación de los hijos, que lejos de agradecer el paternalismo, toman otros caminos de vida para su autorrealización.

• **Hijos muy distintos:** “mismos padres, misma casa, misma crianza y sin embargo.... ¡son tan distintos!”. La ciencia nos indica que dos hermanos NUNCA llevan la misma información genética pues la mezcla de los dos genes del padre y la madre siempre arrojan resultados distintos (4). Nada más contraproducente que esperar comportamientos iguales de personas diferentes.

• **Nueras y yernos:** los hijos se tienen, no se eligen.....las nueras y los yernos tampoco, y así se plantea un nuevo desafío para la empresa familiar, que debe manejar con inteligencia las aspiraciones y expectativas de todas las partes.

• **Vocación forzada:** a veces el llamado “mandato familiar” no hace sino complicar y hasta destruir la empresa. El hijo del panadero, será panadero. El hijo del herrero será herrero. Pero puede ocurrir que no lo desee, o que solo uno de los hermanos herederos decida seguir en la empresa que fundó la generación previa. Otro desafío para la empresa familiar.....

• **Solo mujeres:** En empresas en las cuales los titulares son varones, se tiene a disponer que las respectivas esposas no participen de la gestión ni de la propiedad de la misma. Sin

embargo, cuando se trata del caso inverso, es decir cuando las mujeres son las propietarias y se tiene que definir la posible participación de sus maridos, el tema se torna más espinoso. En muchas oportunidades, los maridos ya se encuentran trabajando en la empresa e, incluso, ya ocupan un cargo gerencial.

Por lo tanto, hacer valer la condición de propietarias, y ocupar un espacio por sí mismas, es un desafío más que deben afrontar las mujeres en una empresa de familia (6)

LAS RAÍCES DEL CONFLICTO

En los orígenes: si hubo o persisten conflictos familiares fuera de la empresa, posiblemente subsistan dentro de la misma, o peor aún, se potencien.

La natural competencia desde el día uno: primero por el cariño de los padres, luego por poder y manejo en la vida empresaria.

En las expectativas: que sucede cuando las expectativas – de manejo de poder, de influencia, de utilidades – de cada uno no se condice con la realidad. La clarificación de aspiraciones, la comprensión de las etapas a atravesar y el convencimiento de poner la empresa por sobre intereses individuales será de crítica importancia.

En los terceros: lo que tiene que ver con las influencias positivas y negativas de otras personas ajenas a los hermanos en cuestión.

LOS CAMINOS DE SOLUCIÓN

Pero, entonces, no es conveniente una empresa de hermanos? No, rotundamente no, sólo que debemos abordar el tema con inteligencia y utilizando elementos como:

Sinceridad: exige tolerancia, cordialidad, amor

Confianza: que sobre el cimiento de la relación fraternal, se construye compartiendo una agenda común donde cada uno sepa perfectamente lo que hace el otro.

Comunicación: franca, respetuosa y fluida. Compartir los temas, respetando las incumbencias individuales.

Unificar visión y objetivos: soñar con la misma empresa, fija metas posibles que conmuevan a cada uno

No mostrar fisuras ante propios ni extraños: si hay disenso, resolverlo internamente para poder mostrar una determinación clara frente a los problemas.

Reglas de juego: claras, expresadas en claridad de roles, valores comunes y visión compartida.

CONCLUSIÓN:

Mas allá de las soluciones que cada empresa va construyendo para atender su problemática, un camino que ha probado ser útil es el del asesoramiento externo por profesionales y la elaboración de un protocolo familiar que clarifique expectativas, fije objetivos comunes y reglas de juego que le permitan a la empresa de hermanos llevar a la práctica diaria lo mejor de la relación fraternal: la complementación y la confianza.

REFERENCIAS:

- (1) (<http://www.grandespymes.com.ar/2012/08/29/el-fracaso-en-empresas-familiares/>)
- (2) <http://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/5-empresas-exitosas-fundadas-duplas-ganadoras-noticia-1990453>
- (3) <https://www.entrepreneur.com/article/268070>
- (4) <http://www.engormix.com/equinos/foros/porque-dos-propios-hermanos-t16783/>
- (5) Barbara Smit en el libro “Sneaker Wars”.
- (6) Leonardo J. Glikin